

# Psychologisches Konflikt- management

Menschenkenntnis · Konfliktfähigkeit  
Kooperation

Von **Annegret Hugo-Becker** und  
**Henning Becker**

**4. Auflage**

Beck-Wirtschaftsberater im dtv



## Zum Buch:

### Psychologisches Konfliktmanagement

Konflikte, die in einer Einigung mit einem gerechten Ausgleich enden, sind eine Bereicherung für beide Seiten. Da die Kontrahenten jedoch meist weder die eigenen Beweggründe verstehen noch die des Gegenübers, eskalieren Konflikte, werden bedrohlich und führen zu Verletzungen. Daher kosten Konflikte sowohl im Privatleben wie am Arbeitsplatz Geld, Zeit und Kraft, die sinnvoller genutzt werden sollten.

Das Buch will dem Einzelnen und insbesondere Führungskräften Handlungsalternativen eröffnen, um Konflikte erfolgreich zu managen. Das wird besonders durch die in leicht verständlicher Form dargebotene systematisierte Menschenkenntnis ausgelöst, die zusammen mit einer Fülle von Beispielen aus der Praxis ein Verständnis der Konfliktdynamik vermittelt.

## Zu den Autoren:

Die Autoren: **Annegret Hugo-Becker** ist Diplom-Psychologin und Psychoanalytikerin. **Henning Becker** war Professor an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin. Ihre Theoriekenntnisse und Praxiserfahrung beruhen auf Personalführungsseminaren in Fachhochschule, Universität, Unternehmen und Verwaltung.

Beck-Wirtschaftsberater

# **Psychologisches Konfliktmanagement**

Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit –  
Kooperation

Von Annegret Hugo-Becker und  
Prof. Dr. Henning Becker

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag

## **Vorwort zur 4. Auflage**

Die Überarbeitung des Buches „Psychologisches Konfliktmanagement“ war ein Vergnügen. Wir verdanken die erfreulichen Arbeitsstunden der Deutschen Bücherei in Leipzig, in der wir jedes in deutscher Sprache erschienene Buch finden konnten. So schwelgten wir wochenlang zwischen Bücherstapeln, überprüften Neuauflagen und Neuerscheinungen der von uns einbezogenen Autoren und korrigierten und ergänzten die Zitate und die Literaturliste. Vor allem aber bestand die Möglichkeit, die Literatur nach neuen Perspektiven im Konfliktmanagement – dem uralten aber ewig jungen Thema – zu durchforsten. Es wird kaum erstaunen, dass wir auf keine grundlegend neuen Erkenntnisse gestoßen sind.

Insgesamt haben wir einige Gesichtspunkte ergänzt, an manchen Stellen gestrafft und auch Neues konzipiert, ohne unsere „Marschrichtung“ zu verändern. Denn die weiterhin positive Resonanz hat uns signalisiert, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben.

Allerdings gab es im Hinblick auf die von uns seit der dritten Auflage veranstalteten Management-Seminare eine bedeutsame Veränderung, weil sie im Rahmen der Entwicklungshilfe in einem völlig anderen Kulturkreis stattfanden, in Südostasien, auf den Philippinen. Dort trafen wir auf ein vielfach anderes Wertesystem und eine philippinische Mentalität, direkte Auseinandersetzungen tunlichst zu vermeiden und nach Möglichkeit lieber eine dritte Person einzuschalten. Natürlich lassen sich dann tragfähige Beziehungen nur dadurch erreichen, dass es gelingt, eine durchgängige Vertrauensbasis aufzubauen. So hat sich für uns bestätigt, wie wichtig im

Management der Praxis Einfühlungsvermögen und eine stabile  
Beziehungsfähigkeit sind.

Leipzig, im Juli 2004

*Annegret Hugo-Becker*  
*Henning Becker*

# **vii Inhaltsübersicht**

**Vorwort zur 4. Auflage**

**Inhaltsverzeichnis**

- 1. Die Rolle der Psychologie in der Managementlehre**
- 2. Führung und Management**
- 3. Soziale Kompetenz**
- 4. Konflikte**
- 5. Grundkurs in tiefenpsychologischer Menschenkenntnis**
- 6. Die Auswirkungen einer gestörten Interaktion**
- 7. Der Umgang mit Lebenshaltungen von Menschen, die konflikträftig sein können**
- 8. Psychologisches Konfliktmanagement**
- 9. Der Umgang mit schwierigen Personalführungssituationen**

**Literaturverzeichnis**

**Sachverzeichnis**

# **IX Inhaltsverzeichnis**

**Vorwort zur 4. Auflage**

**Inhaltsübersicht**

**1. Die Rolle der Psychologie in der Managementlehre**

**Verhaltenswissenschaftliche und tiefenpsychologische Ansätze**

**Persönlichkeit und Charakter**

**Die Bedeutung der Menschenbilder bei der Bildung von Führungstheorien**

**Typologien/Charaktertypologien**

**Das Pathologiemodell**

**2. Führung und Management**

**Führung**

**Der soziale Wandel**

**Führungstheorien**

**Führungsstile**

**Führungsmacht und Autorität der Persönlichkeit**

**Change Management/New Public Management**

**Barrieren gegen den organisatorischen Wandel**

**Die gelernte Sorglosigkeit**

**Die gelernte Hilflosigkeit**

**Die autoritäre Persönlichkeit**

**Der Neue Sozialisationstyp (narzisstisch-spätkapitalistischer Typ)**

**Aggression**

**Die These vom Sozialcharakter**

**Der Aufsteiger/Karrierist**

**Die Wechselwirkung von Mensch und Organisation**

**Bürokratie**

**Bürokratiekritik**

**Führung in der Bürokratie**

**Kameradschaftliche Bürokratie und Mikropolitik**

### **3. Soziale Kompetenz**

**Kommunikation**

**Kooperation**

**Motivation**

### **4. Konflikte**

**Konflikttheorien**

**Konfliktursachen**

**Konfliktverlauf**

**Konfliktbewältigung**

**Mediation**

**Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz**

### **5. Grundkurs in tiefenpsychologischer Menschenkenntnis**

**Einführung**

**Die konstitutionellen Faktoren**

**Die Vernetzung der Gehirnzellen**

**Die Organminderwertigkeit und ihre Kompensation**

**Die Entwicklung der Grundstrukturen des Charakters**

**Die äußeren Rahmenbedingungen, unbelebte und belebte Umwelt**

**Familienatmosphäre und Erziehungsstil**

**Der Erziehungsstil der Ermutigung**

**Die kooperative Familienatmosphäre**

**Die Entwicklungsphasen vom Säugling zum Schulkind**

**Möglichkeiten der aktiven Unterstützung des kindlichen Entwicklungsprozesses**

**Zwischen Genen und Umwelt, Neues zu einem alten Streitthema**

**Der Erziehungsstil der Strenge und Härte**

**Die Tradierung autoritären Verhaltens**

**Die Laissez-faire-Bewegung**

**Der Erziehungsstil der Verwöhnung**

**Die Familienkonstellation unter besonderer Berücksichtigung der Geschwisterpositionen**

**Die Geschwisterpositionen**

**6. Die Auswirkungen einer gestörten Interaktion**

**Ausbildung schizoider Strukturanteile**

**Ausbildung depressiver Strukturanteile**

**Ausbildung zwanghafter Strukturanteile**

**Ausbildung hysterischer Strukturanteile**

**7. Der Umgang mit Lebenshaltungen von Menschen, die konflikträchtig sein können**

**Persönlichkeitsfragebogen**

**Hinweise für den Umgang mit der eigenen Person**

**8. Psychologisches Konfliktmanagement**

**Innerpsychische Prozesse beim Konflikt**

**Ziele des Konfliktmanagements**

**Persönlicher Gewinn durch Konfliktfähigkeit**

**Lebenshaltungen, die die Konfliktfähigkeit verbessern**

**Konfliktmanagement als Lernprozess**

**Instrumente des Konfliktmanagements**

**Handlungsentwürfe für spontane Konflikte und solche mit Vorgeschichte**

**9. Der Umgang mit schwierigen Personalführungssituationen**

**Rollenspiel zum Thema Versetzung/Entlassung**

**Flucht in die Krankheit**

**Rollenspiel zum Thema „Flucht in die Krankheit“**

**Alkohol am Arbeitsplatz**

**Rollenspiele zum Thema: „Alkohol am Arbeitsplatz“**

**Rollenspiele zum Thema: „Vergabe eines Dienstwagens“**

**Literaturverzeichnis**

**Sachverzeichnis**

# <sup>1</sup>1. Die Rolle der Psychologie in der Managementlehre

Die Psychologie ist aufgerufen, sich in weit fundierterem Maße als bisher in der Unternehmensführung (Management) um jene Menschen zu bemühen, die im Personalbereich (Menschenführung) Verantwortung tragen. Eskalierende Konflikte, innere Kündigung in verkrusteten Hierarchien sowie Mobbing verursachen nicht nur dem einzelnen Beteiligten Unbehagen und Qual, sondern sie verschleifen einen ungebührlich hohen Anteil an Arbeitskraft und Lebensfreude. Auch die Unternehmen und Organisationen erleiden dadurch zunehmend Verluste an Wohlstand und Ansehen. Die Psychologie hat sich bisher vorwiegend darauf beschränkt, Erklärungen für das Verhalten von Menschen in diversen Geschehensabläufen anzubieten. Nur selten wurde dabei der Frage nachgegangen, welche Motive dieses Verhalten hervorgebracht haben, welche Auswirkungen es für die Beteiligten hat, und – noch seltener – welche psychischen Erfahrungen der jeweiligen Persönlichkeitsentwicklung zugrunde lagen. Im Managementbereich haben vorwiegend die verhaltenswissenschaftlichen Psychologie-Ansätze die Zusammenhänge im menschlichen Verhalten ausschließlich kognitiv (erkenntnisorientiert) analysiert, indem zum Beispiel der Weg aufgezeigt wurde, den das Individuum wählte, um sein Ziel zu erreichen. Damit wird menschliches Verhalten zwar detailliert beschrieben, die Hintergründe seines Zustandekommens aber ausgeklammert.

Wenn die Psychologie darüber hinaus Anregungen zur Bewältigung von zwischenmenschlichen Problemen und

Erkenntnisse aus vertiefter und verbesserter Menschenkenntnis geben soll, kann das vor allem mit Hilfe der Tiefenpsychologie ermöglicht werden. Das kann für Menschen in der Führungssituation folgendes bewirken:

- Erfolgserlebnisse für den Umgang mit sich selbst und mit anderen;
- Sicherheit in der Einschätzung von Menschen und deren zu erwartende Reaktionen und damit zugleich
- Sicherheit in der Gestaltung der Interaktionen, weil
- Menschenkenntnis die Souveränität erhöht.

Wer etwas über sein Wesen (und das der Anderen) erfahren, nämlich Selbsterkenntnis und damit auch Menschenkenntnis vertiefter lernen will, wird deshalb den Gang in die unbekannte Tiefe seiner Seele wagen müssen. Der Schlüssel zur Erkenntnis vom Wesen des bewussten Seelenlebens liegt in der Region des Unbewussten, die nur die Tiefenpsychologie aufschlüsseln kann. Für den Konfliktbereich wollen wir mit dem vorliegenden Buch solche Wege aufzeigen.

## **Verhaltenswissenschaftliche und tiefenpsychologische Ansätze**

Im Unterschied zu den Verhaltenswissenschaften bedient sich die Tiefenpsychologie der **unbewussten** Anteile menschlicher Motive als Erklärungsansatz und liefert hierfür u. a. folgende Begründung: „Bis zu 80 Prozent aller größeren Probleme, die im Arbeitsleben Leidensdruck erzeugen, hängen mit dem Gelingen oder Misslingen von Kommunikation und Information zusammen. Da aber Kommunikationsprozesse in hohem Ausmaß unbewussten Einflüssen unterliegen (etwa selektiver Wahrnehmung, projektiven Vorstellungen sowie der Verdrängung von störenden oder unerwünschten Teilen der

Realität), lassen sich Kommunikationsstörungen in der Regel nicht nur rational verstehen und beheben. Das liegt u. a. daran, dass die Beweggründe für das Handeln eines Menschen nie ganz bewusst und logisch erklärbar sind – vor allem nicht für ihn selbst“ (zitiert in Anlehnung an *M. Hofmann*, Tiefenpsychologische Perspektiven der Führung von Mitarbeitern, in: *L. v. Rosenstiel/E. Regnet/M. E. Domsch [Hrsg.]*, Führung von Mitarbeitern, Stuttgart 1991, S. 25 ff.).

Die Antwort auf die Frage, warum denn die Tiefenpsychologie nicht schon längst stärker in den Managementbereich integriert ist, kann man in zwei Richtungen finden. Zum einen ist die Tiefenpsychologie kaum über die Ansätze hinausgelangt, die sie im therapeutischen Prozess verwendet. Ihre Ausrichtung auf heilkundliche Tätigkeit war also der Anlass, die ökonomischen Probleme und die <sup>3</sup>Arbeitswelt im Wesentlichen links liegen zu lassen. Zum anderen begegnen wir zumindest in Deutschland auch heute noch einer relativen Psychologiefindlichkeit. Sie beruht einerseits auf Unkenntnis, da anders als z. B. in den USA das Fach Psychologie nur in Ausnahmefällen an weiterbildenden Schulen gelehrt wird. Andererseits wird ein Mensch, der einen Psychologen oder Psychotherapeuten braucht, häufig als krank oder gestört empfunden. Im Selbstverständnis wie in der Meinung der Umwelt ist dieser Mensch minderwertig gegenüber den (scheinbar oder wirklich) erfolgreichen Anderen. Außerdem besteht zwischen der körperlichen und der seelischen Erkrankung im Bewusstsein der Betroffenen und der Umwelt ein gravierender Unterschied. Körperliche Erkrankungen überfallen den Menschen *scheinbar* ohne sein Zutun, wogegen seelische Erkrankungen ohne weiteres in den Verantwortungsbereich des mit Lebensbewältigungsschwierigkeiten kämpfenden Menschen gerückt werden.

Aus der Philosophie entstammend entwickelte sich die Psychologie seit dem 16. Jahrhundert zunächst über die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze und das Aufkommen der Tiefenpsychologie immer mehr zu einem einseitig heilkundlichen Fach. Ähnlich der Medizin, in der der gesunde Organismus die Basis bildet, um das reiche Spektrum der Abweichung kennen zu lernen, die Krankheit also, blicken Psychologen und vor allem Psychotherapeuten auf die seelischen Störungen und versuchen diese zu ergründen und zu benennen.

Die Verhaltenswissenschaften haben sehr wohl Eingang in die Managementlehre gefunden (vgl. die Vielfalt bei *W. Staehle*, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 8. Aufl. 1999), indem sie beispielsweise umfangreiche Konzepte vorgelegt haben:

- zum Führungsstil und Führungsverhalten,
- zum Teamwork und zur Gruppenarbeit,
- zur Arbeitszufriedenheit, zur Arbeitsmotivation und den Motivationstheorien sowie
- zur Unternehmensforschung (operations research).

Demgegenüber ist die Tiefenpsychologie vorwiegend im pathologischen Bereich „neurotischer Manager“ zu finden. Auf diesen <sup>4</sup>psychoanalytischen Ansatz des Pathologiemodells wollen wir an späterer Stelle eingehen.

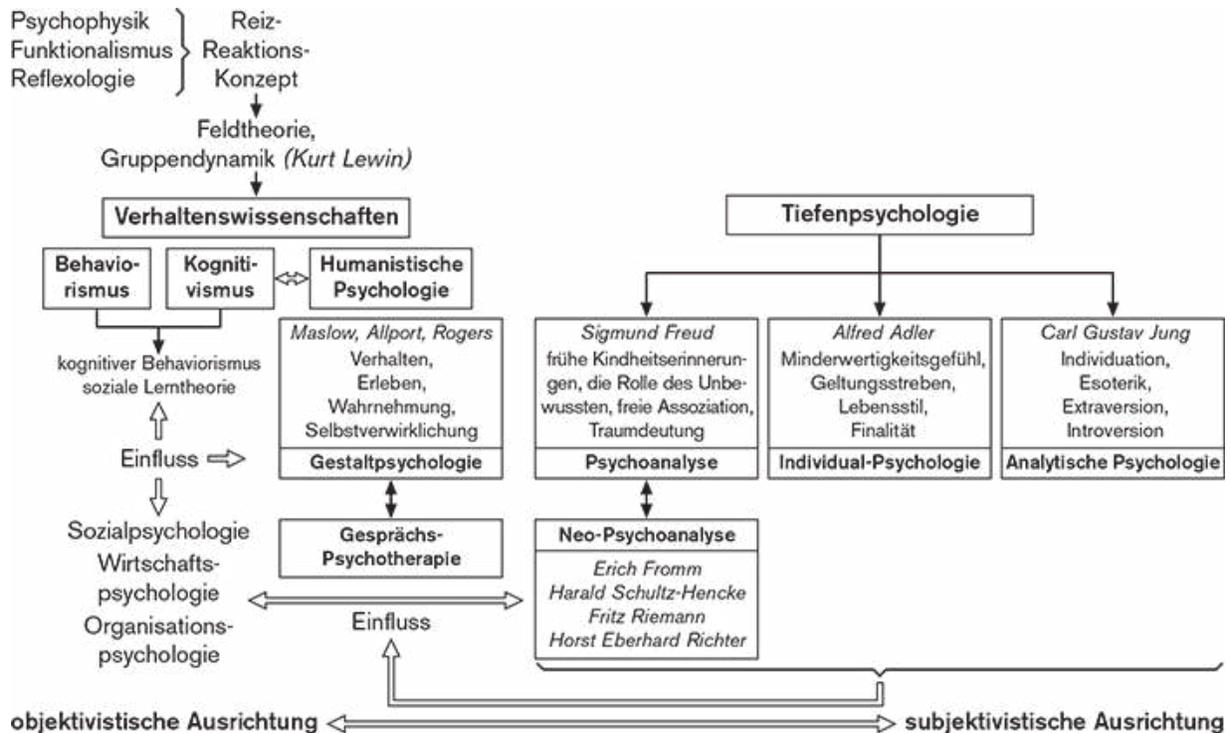
Unsere Ausführungen könnten den Eindruck erwecken, dass lediglich die Verhaltenspsychologie und die Tiefenpsychologie für die Managementlehre von Bedeutung wären. Dem möchten wir mit der Abb. 1 (Psychologierichtungen, s. S. 5) entgegentreten, in der wir die wichtigsten Psychologierichtungen skizzieren, zumal es mehrere Richtungen der Verhaltenswissenschaften gibt und auch drei unterschiedliche tiefenpsychologische Schulen existieren. Das

Schaubild soll wichtige Psychologierichtungen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) aus ihrer Entwicklung und in ihrer Stellung zueinander lediglich andeuten, wobei die Pfeile Einflussrichtungen markieren. Die Psychologierichtungen lassen sich grob in die mehr objektivistischen Ausrichtungen (wie die humanistische Psychologie, Kognitivismus, Behaviorismus, Sozialpsychologie etc.) und in die mehr subjektivistischen Ausrichtungen der Tiefenpsychologie (wie Psychoanalyse, Individualpsychologie, analytische Psychologie, Neopsychoanalyse etc.) unterteilen.

Bei den objektivistischen Ausrichtungen werden die Schwerpunkte menschlicher Verhaltensweisen eher rational betrachtet, während bei den subjektivistischen Ausrichtungen die emotionale Auswertung im Vordergrund steht. Mit der Abb. 2 (Charakterisierung psychologischer Theorierichtungen, s. S. 6) sollen die Konzepte der in Abb. 1 gezeigten Psychologierichtungen skizziert werden.

Die Hauptrichtung der Verhaltenswissenschaften ist die von *Carl Gustav Jung* (1875–1961, in der Ausrichtung seiner späteren Lebensphase), *Roberto Assagioli* (1888–1974) und *Abraham Maslow* (1908–1976) begründete Humanistische Psychologie, die Fragen nach dem Lebenssinn und persönlichen Wachstum thematisiert und sie mit der zentralen Vorstellung verbindet, dass der Mensch letzten Endes nach innerem Reichtum durch Selbsterfüllung seiner Möglichkeiten strebt. Thesenartig strukturiert vertritt die Humanistische Psychologie:

- ein Selbstkonzept nach der Fragestellung, wie sich die Menschen selbst sehen, erleben, wahrnehmen und denken;
- das psychische Geschehens wird als Prozess aufgefasst, der einer Entwicklung und Klärung des Selbst dient;



**Abb. 1:** Psychologierichtungen

## <sup>6</sup>Grundannahmen zur

- **Tiefenpsychologie:** Die ersten sechs Lebensjahre eines Menschen sind prägend für seine Charakterentwicklung. Es können Hemmungen und Lebensbewältigungsschwierigkeiten entstehen, deren Ursprünge durch Abwehrmechanismen dem eigenen Bewusstsein nicht mehr zugänglich sind. Diese unbewussten Anteile können z. B. über Traumdeutung und Analyse von Kindheitserinnerungen bewusst gemacht werden (Therapiekonzept).
- **Humanistische Psychologie:** Der Mensch ist Gestalter seiner selbst. Sein inhärentes Ziel ist es, sich selbst zu verwirklichen (Selbstkonzept).
- **Kognitivismus:** Der Mensch handelt als vernunftorientiertes (denkendes) Wesen aus bewusster Erkenntnis und Einsicht

und besitzt eine kognitive Selbststeuerung (Rationalkonzept). Die kognitive Psychologie widmet sich der Analyse der Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten der Prozesse des Wahrnehmens, der Gedächtnisbildung, des Lernens, des Problemlösens, der Sprache und der Handlungsregulierung (experimentelles Modellkonzept).

- **Behaviorismus:** Der Mensch ist das Produkt allgemeingültiger Lernprozesse, die vorwiegend nach dem Reiz-Reaktionsschema der Konditionierung verlaufen, aber auch durch kognitive Prozesse ergänzt werden. Er ist in seinem Verhalten determiniert durch Umweltgegebenheiten (Verhaltenskonzept/Lernkonzept).
- **Gestaltpsychologie:** Vom Kognitivismus stark beeinflusste Richtung, deren auf Wahrnehmung, Verhalten und Erleben des Menschen abgestellte Prozesse als Resultate kognitiver Strukturierungen und Umstrukturierungen gesehen werden (Rationalkonzept/Verhaltenskonzept).
- **Gestalttherapie:** Betonung des nichtsprachlichen Ausdrucksverhaltens (Körperhaltung, Mimik) zur Klärung der Bedürfnisse und Gefühle des Menschen. Der Klient wird durch Verstärkung der sinnlichen Wahrnehmung und der Körpergefühle an die Ganzheit seines leib-seelischen Erlebens herangeführt. Dabei wird Wert gelegt auf die Übernahme der Verantwortung für sich selbst, auf Selbstwerdung in der Aktion, auf schöpferische Freiheit in der Beziehung zwischen dem Therapeuten und dem Klienten. Ziel ist die Herstellung solcher Rahmenbedingungen, die es dem Klienten erlauben, alle Bestandteile seiner selbst und seines Lebensraums so konkret zu gegenwärtigen, dass er selbst Problemlösungen findet und reiferes Verhalten entwickeln kann (Verhaltenskonzept).
- **Gesprächspsychotherapie:** Betonung des einführenden Verstehens zur Förderung der Selbsterkenntnis des

Menschen. Hierbei versucht der Therapeut, seinen Klienten weder zu kritisieren, zu interpretieren oder suggestiv zu beeinflussen, sondern ihn zu veranlassen, im Gespräch seine Probleme selbst zu analysieren (Therapiekonzept).

**Abb. 2:** (Charakterisierung psychologischer Theorierichtungen)

- eine dem Menschen innewohnende Selbstverwirklichungstendenz;
- Veränderung des normalen Bewusstseins durch Umorientierung auf einen anderen Bewusstseinszustand mit Hilfe östlicher spiritueller Techniken wie Meditation und Yoga (transpersonale Psychologie).

Die lerntheoretisch orientierte Verhaltenstherapie geht von der Annahme aus, dass bestimmte Lernprozesse Verhaltensauffälligkeiten bewirken oder fördern, die nur über den Erwerb positiver (unauffälliger) Verhaltensweisen verlernt werden können, wobei positives wie negatives Verhalten nach denselben Lernprozessen bzw. Lerngesetzmäßigkeiten entstehen soll.

In der jeweils aktuellen Situation wird der Mensch in der Humanistischen Psychologie von bewussten, ganzheitlich kognitiv-emotionalen Prozessen gesteuert, so dass unbewusste Vorgänge nicht unterstellt werden. Bezüglich der Dispositionen des Menschen wird auf sein Selbstkonzept und seine Werthaltung abgestellt, während bei den Entwicklungsbedingungen das kognitive Lernen, also das Individuum als Selbstgestalter mit Selbstverwirklichungstendenz im Vordergrund steht. Damit liefert die Humanistische Psychologie zwar wichtige Beschreibungen menschlicher Motive, aber keine Erklärung der Persönlichkeitsentwicklung.

Demgegenüber haben sich die Pioniere der Tiefenpsychologie mit ihren Schulen: *Sigmund Freud* (1856 –1939), *Alfred Adler* (1871–1937) und *Carl Gustav Jung* (1875–1961), einschließlich ihrer Nachfahren der deutschen und amerikanischen Neopsychoanalyse (z. B. *Harald Schultz-Hencke*, *Karen Horney*, *Harry Stuck-Sullivan* und *Erich Fromm*) vorwiegend der tiefenpsychologisch orientierten Psychotherapie und der Psychoanalyse zugewandt. Diese beiden Therapieformen unterscheiden sich durch ihre Intensität und Dauer. Sie umfassen die Bereiche der Entwicklungsstörungen, der Neurosen, Psychosen und Geisteskrankheiten. Sie begreifen – wie eingangs erwähnt – ihr Aufgabenfeld in der Erforschung und Behandlung der Ursachen und Bedingungsbeziehungen seelischer Erkrankungen unter Einbeziehung des Unbewussten.

Die Tiefenpsychologie geht davon aus, dass psychische Störungen (Neurosen, Perversionen, Delinquenz, Psychosen) ihre Wurzel in seelischen Verletzungen in der Kindheit haben, wobei die ersten sechs Lebensjahre eines Menschen als prägend für seine Charakterentwicklung betrachtet werden. Es können Hemmungen und Lebensbewältigungsschwierigkeiten entstehen, deren Ursprünge durch Abwehrmechanismen dem eigenen Bewusstsein nicht mehr zugänglich sind. Die wichtigste Aufgabe der Tiefenpsychologie bei der Erforschung und Behandlung seelischer Erkrankungen besteht also darin, das Unbewusste – individualpsychologisch genauer ausgedrückt die unbewussten Ziele und Motive menschlicher Handlungen und Haltungen – aufzudecken und bewusst zu machen. Das bedeutet, im Therapieprozess dem Klienten dabei zu helfen, die verdrängten Anteile in das bewusste Leben zu integrieren.

Zum Verständnis des Menschen gehen alle drei tiefenpsychologischen Schulen (*Sigmund Freuds* Psychoanalyse, *Alfred Adlers* Individualpsychologie und *Carl Gustav Jungs* Analytische Psychologie) von folgenden Grundlagen aus:

- den charakterprägenden Kindheitserlebnissen (der Primärsozialisation) und
- der Beschäftigung mit dem Unbewussten.

Die drei tiefenpsychologischen Schulen blieben aber durch ein gemeinsames tiefenpsychologische Konzept immer sowohl mit *Freud* als auch untereinander locker verbunden. Dieses gemeinsame tiefenpsychologische Konzept umfasst vier Grundannahmen:

- (1) die unbewussten Prozesse beeinflussen das Erleben und Verhalten. Die Motive des Handelns sind oft verborgen, z. B. der seelisch Gesunde und erst recht der psychisch Gestörte wissen nicht, was eine Symptomatik letztlich auslöst und unterhält;
- (2) die Lebensgeschichte des Einzelnen, vor allem seine frühe Kindheit, haben die Bedingungen gesetzt, nach denen sich sein jetziges Denken und Handeln verfolgen lässt. Mit dieser zweiten These der Tiefenpsychologie wird der Mensch als ein geschichtliches Wesen begriffen, in dessen Primärsozialisation die entscheidenden Prägungen seiner Persönlichkeit gelegt werden. Das ist der Anlass dafür, dass die biografische Methode das Fundament aller tiefenpsychologischen Therapien ist. Sie geht von der Annahme aus, dass gegenwärtiges Erleben und Verhalten in vergangenen, vor allem frühkindlichen Erfahrungen wurzelt und durch die Erkenntnis dieses Zusammenhanges geheilt werden kann. Daher sucht der Psychoanalytiker nach verschütteten, verdrängten Reminiszenzen, fragt der Individualpsychologe nach den ersten Kindheitserinnerungen;
- (3) die unbewussten psychischen Prozesse manifestieren sich im Erleben, Verhalten und Handeln des Menschen. Die verdrängten Bedürfnisse, Vorstellungen und unverarbeiteten Erlebnisse sind energetische Potentiale, die

zur Befriedigung, Erledigung, Entscheidung drängen. Werden sie von diesen Zielen abgehalten, dann treten sie als psychische Störungen, Fantasien, Fehlleistungen und Fehlentscheidungen in Erscheinung. In diesen Erscheinungen lässt sich ein Sinn erkennen, wenn man sie als Manifestationen von etwas versteht, das „dahinter“ liegt;

- (4) es gibt eine soziokulturelle Perspektive. Freud hat sie in seinen kulturkritischen Schriften ausgewiesen und den Zusammenhang von Trieb und Kultur ins Blickfeld gerückt. Adler hat das Gegensatzpaar Macht und Gemeinschaft zum Thema erhoben und nannte neben Liebe/Ehe und Beruf die Gemeinschaft (Freundschaft und Gesellschaft) als dritte Lebensaufgabe. Die Forschung von Jung galt dem kulturgeschichtlichen Erbe der Menschheit, das in jedem Einzelnen in den von ihm entworfenen Archetypen fortwirkt. Er hat damit die Psychologie an die Geschichte der Menschheit angeschlossen, in der die kollektiven Bilder, Gestalten, Symbole entstanden sind.

*Sigmund Freud* und die von ihm begründete Psychoanalyse nehmen darüber hinaus die Existenz von Trieben an, die die Persönlichkeitsentwicklung bestimmen. Bevor wir die Grundannahmen der von ihm entwickelten Psychoanalyse kurz umreißen und aus heutiger Sicht kritisieren, möchten wir die Pioniertat Freuds würdigen. Ihm ist zu verdanken, dass für die Abweichungen menschlicher Handlungen und Befindlichkeiten mit Krankheitswert *seelische* und nicht nur rein körperliche Prozesse angenommen und untersucht wurden. Insbesondere *Freuds* Schriften zur Traumdeutung sind auch heute noch lesenswert und erstaunlich tiefgründig, wenn man bedenkt, zu welcher Zeit sie entstanden sind.

Nach *Freuds* psychosexueller Theorie erfolgt die Charakterprägung in den vier Entwicklungsphasen der oralen, analen, phallischen<sup>10</sup> und genitalen Phase innerhalb des seelischen Strukturmodells der drei Instanzen des Es, Ich und

Über-Ich. Dieses Modell enthält die in Abb. 3 dargestellten drei Schichten.

- **Es** (Lustprinzip): Aus dem Es kommen die bewussten und unbewussten Triebwünsche, das Es drängt ständig auf Befriedigung der Triebe (z. B. Sexualtrieb, Aggressionstrieb).
- **Über-Ich** (moralische Instanz, Gewissen): Das Über-Ich ist das Ergebnis, der Niederschlag der Erziehung und Erfahrungen der Kindheitsperiode; es enthält die elterlichen Verbote und Gebote und entscheidet darüber, ob eine Handlung erlaubt ist oder nicht.
- **Ich** (Realitätsprinzip): Es ist die Instanz, die zwischen den Ansprüchen des Es und den Ge- und Verboten des Über-Ich vermitteln muss. Es hat für eine realitätsangepasste Befriedigung der Triebe zu sorgen. Ein schwaches Ich – Folge einer zu strengen oder überbehüteten Erziehung – wird einem strengen Über-Ich unterliegen und so eine Triebbefriedigung gänzlich verhindern; ein starkes Ich entwickelt Abwehrmechanismen und überwindet damit das Über-Ich

**Abb. 3:** Sigmund Freuds Instanzenmodell

In *Sigmund Freuds* psychoanalytischer Schule ist der Mensch also ein Energiesystem mit angeborenem Sexual- und Aggressionstrieb, wobei sich diese Triebdetermination (Bestimmung durch Triebe) im Unbewussten abspielt. Aus *Freuds* konservativer Grundeinstellung entspringt die Auffassung von der mechanistisch-biologischen Determiniertheit, in der der Mensch als Wesen von schwacher Intelligenz erscheint und seinen übermächtigen Trieben und Instinkten hilflos ausgeliefert ist. Sein Seelenleben folgt blindlings dem ehernen Zwang des Triebdeterminismus, gegen den aufzukommen eine Illusion zu sein scheint und allenfalls

auf dem Wege der Sublimierung in sozialverträglichere Verhaltensweisen umgelenkt werden kann. Freiheit und Selbstbestimmung sind lediglich Selbsttäuschungen des Ich. Mit einer gewissen Folgerichtigkeit mündet *Freuds* Kulturphilosophie schließlich in einen Pessimismus ein, der im Extrem den Tod als Ziel allen Lebens (Todestrieb) proklamiert. Viele von *Freuds* Schülern und auch die gesamte Neopsychoanalyse<sup>11</sup> sind von dieser Triebtheorie abgerückt und folgen dem Triebgedanken nur noch ansatzweise.

*Freuds* wohl wichtigster Kollege *Alfred Adler* trennte sich bereits 1911 von ihm, weil er der Triebtheorie nicht mehr folgen mochte und begründete seine eigene Schule, die Individualpsychologie. Mit dem Begriff Individualpsychologie ist gemeint, dass der Mensch nach *Adler* ein einzigartiges und ganzheitliches Wesen ist, das individuelle, seelische Besonderheiten hat. Die Individualpsychologie sieht es als wichtigsten Faktor in der Persönlichkeitsentwicklung an, dass jede Person ihr Leben in einer völlig hilflosen, untergeordneten Position beginnt. Diese Minderwertigkeitsgefühle entstehen bei jedem Menschen in der frühen Kindheit, durch Hilflosigkeit, körperliche Beeinträchtigungen, wirtschaftliche Nöte, Geringschätzung seitens anderer Personen. Im Gegensatz zu *Freud*, räumte *Adler* dem menschlichen Minderwertigkeitsgefühl eine ähnlich wichtige Position ein, wie *Sigmund Freud* dies für den Sexualtrieb tat. *Adler* war der Überzeugung, dass das spätere Verhalten des Individuums ein Streben nach Überlegenheit repräsentiert (zuerst innerhalb der Familie und dann in der umfassenderen sozialen Umwelt) und dass die Art, in der jede Person Überlegenheit zu erlangen versucht, den Lebensstil des Individuums – seine Gangart – ausmacht. Nach *Adler* ist ein Mensch nur aus seinem Lebensplan heraus zu verstehen. Dieser menschliche Lebensplan beinhaltet das Streben nach Anerkennung und zielt darauf ab, Minderwertigkeitsgefühle auszugleichen. Jeder Mensch hat aber auch den Willen zu Macht und Geltung, und

deshalb wird versucht, die Minderwertigkeitsgefühle durch Geltungs- und Machtstreben auszugleichen (zu kompensieren) und zu überwinden. Der Mensch erwirbt also im Laufe seiner Entwicklung, in der Auseinandersetzung mit den Umweltanforderungen, die für ihn charakteristischen Personenmerkmale und den für ihn typischen Weg (Lebensstil), der zugleich auch die Strategien zur Überwindung seines Minderwertigkeitsgefühls beinhaltet. Neurotische Charaktere entwickeln sich nach *Adler* dann, wenn die Kompensation der Minderwertigkeitsgefühle nicht gelingt. Er glaubte, dass gelungene (adaptive) Lebensstile durch Kooperation, soziales Interesse, Mut und gesunden Menschenverstand charakterisiert werden. Bei schlecht angepassten <sup>12</sup>Lebensstilen liegen nach *Adler* dagegen übertriebenes Wettbewerbsverhalten, Rücksichtslosigkeit und die Verzerrung der Wirklichkeit vor. *Adler* führt die schlecht angepassten Lebensstile und die von ihnen verursachten Verhaltensprobleme nicht auf ungelöste unbewusste Konflikte zurück, sondern auf falsche Vorstellungen von der Welt bzw. auf grundlegende Missverständnisse (fehlerhaftes Denken oder Wahrnehmen). Anders als *Freud* glaubte *Adler*, dass viele Schwierigkeiten und Verhaltensprobleme bewusst oder zumindest durch sorgfältige Interviews für das Bewusstsein zugänglich sind, in denen sowohl offensichtliche als auch unterschwellige Merkmale des Lebensstils des betreffenden Menschen aufgedeckt werden. Er vermutete z. B., dass die frühesten Erinnerungen einer Person Hinweise auf die Eigenschaften und Ursprünge ihres Lebensstils geben können. Solche Erinnerungen können ein Thema enthalten (wie ignoriert oder herabgesetzt werden), das nahe legt, dass die Person sich in ihrem heutigen Verhalten (= dem Lebensstil) fortlaufend bemüht, Erniedrigungen von früher zu überwinden. Auch aus der Familiengeschichte, insbesondere aus der Stellung in der Geschwisterreihe eines Menschen lässt sich viel über den Lebensstil in Erfahrung zu bringen. Die frühe soziale Umwelt eines Erstgeborenen ist ganz

anders als die des jüngsten von vielen Kindern und kann einen enormen Einfluss auf das Selbstbild dieses Menschen in der Kindheit wie im späteren Leben ausüben (siehe dazu ausführlicher auf S. 245). *Adler* begreift den Menschen als ein soziales Wesen. Nach seiner Sicht können Minderwertigkeitsgefühle letztlich nur in einer auf den Mitmenschen bezogenen Lebensweise überwunden werden. Insofern plädiert *Adler* in der seelischen Entwicklung für ein Gemeinschaftsgefühl. Damit verbindet er die ethische Norm eines Mitlebens und Mitarbeitens im Sinne der eigenverantwortlichen Beitragsleistung zur allgemeinen Wohlfahrt.

Entsprechend dem tiefenpsychologischen Grundkonzept der Geschichtlichkeit folgt die Individualpsychologie *Alfred Adlers* dem Gedanken, dass die Persönlichkeit als ein Niederschlag der sozialen (mitmenschlichen) Erfahrungswelt zu verstehen ist, in die das Kind in seiner ersten Lebensetappe hineingerät. Es wirken an dieser Persönlichkeitsentwicklung jedoch zwei weitere Elemente <sup>13</sup>mit, die konstitutionellen Gegebenheiten (siehe hierzu S. 153 ff.) und das zielgerichtete Wahrnehmen und Handeln des sich entwickelnden Kindes.

In der individualpsychologischen Theorie steht der finale (zielgerichtete) Aspekt menschlichen Handelns im Zentrum. Es ist das Anliegen der Individualpsychologie, ihn zu ergründen, zu verstehen und dem Patienten verstehbar zu machen. Damit erklärt sie gesundes wie gestörtes menschliches Erleben und Handeln weder aus Tribschicksalen (wie die klassische Psychoanalyse *Sigmund Freuds*) noch aus bedingten Reaktionen bzw. Konditionierungen (wie die klassische Verhaltenstherapie), sondern aus den je individuell zu verstehenden Zielen bzw. Zwecksetzungen, die innerhalb der frühkindlichen Entwicklung ausgebildet werden und den spezifischen Lebensstil eines Menschen prägen (*J. Seidenfuß*,

Finalität/Kausalität, in: *R. Brunner/Titze* [Hrsg.], Wörterbuch der Individualpsychologie, München 1985, S. 136 ff.).

*Jung* und die von ihm begründete Analytische Psychologie sehen die Unterschiede der Menschen und damit deren Persönlichkeit in der Polarität von Extravertiertheit (nach außen lebend) und Introvertiertheit (nach innen gekehrt). Diese Erlebnistypen leitet *Jung* aus dem Verhältnis des Menschen zu sich und seiner Umwelt ab. Der extravertierte Typus orientiert sich verstärkt an der Umwelt mit ihren Werten und Normen, woraus meist eine gelungene Anpassung resultiert. Der Extravertierte fühlt, denkt und handelt objektbezogen und vorwiegend aussenorientiert. Der introvertierte Typus sieht die eigene Person als Ausgangspunkt seiner Orientierung. Er ist zumeist zurückhaltend, zögernd, reflexiv, misstrauisch, zurückgezogen und abweisend. *Jung* ergänzt die beiden Grundtypen durch die Gefühls-, Empfindungs-, Denk- und Intuitionstypen, die sowohl extra- als auch introvertiert sein können. Nach *Jung* ist diese Einordnung in acht mögliche Felder (vier Ergänzungstypen in jeweils extra- oder introvertierter Ausprägung) bedeutsam für die Ableitung, was bei dem Betreffenden kompensatorisch entfaltet werden muss, um ein innerlich abgerundeter Mensch zu werden. In einem solchen Individuationsprozess (Ich- und Selbstwerdung) wird die Sinnfindung für den Lebensablauf gesehen. Die Ansichten *Jungs* vom introvertierten und extravertierten Menschen <sup>14</sup>möchten wir im Hinblick auf die mangelnde Differenziertheit dieses Modells und seine Nähe zu Mystik und Esoterik nicht weiter verfolgen.

## **Persönlichkeit und Charakter**

Persönlichkeit wird in der Psychologie als Ausdruck der gesamten Person verstanden. Damit werden sowohl das individuelle Verhalten, Denken, Fühlen, Erleben und Auftreten

umfasst als auch die zugrunde liegenden Gefühle, Eigenschaften und Fähigkeiten. Der gleichbedeutende Begriff des Charakters ist heute weitgehend durch den der Persönlichkeit ersetzt. In der Individualpsychologie *Alfred Adlers* ist Charakter ein sozialer Begriff für die seelische Stellungnahme und individuelle Art, wie:

- ein Mensch seinem Umfeld begegnet (*seine Gangart*) und inwieweit er auf die Gemeinschaft gerichtete Impulse auslebt, oder sein Geltungsdrang sich durchsetzt;
- die durch Anlage und Umwelteinflüsse einerseits und die schöpferische Kraft der (kindlichen) Persönlichkeit andererseits entstandene eigentümliche Prägung sich in der individuellen Finalität (*seiner Zielgerichtetheit*) ausdrückt.

Die Persönlichkeitsforschung hat sich den drei Hauptrichtungen verschrieben:

- den Persönlichkeitstheorien,
- der Persönlichkeitsentwicklung (Entwicklungspsychologie) und
- der typologischen Charakterologie (Charakter-Typologien).

Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass die Erscheinungsformen des individuellen Erlebens und Verhaltens auf ein Gefüge zugrunde liegender Eigenschaften bezogen werden, die auch als Charakterstrukturen beschrieben werden. Für das Zustandekommen solcher Charakterstrukturen dauert die wissenschaftliche Streitfrage an, welche Aussagen über das Verhältnis zwischen Erbanlage und Veränderbarkeit der Person durch Umwelteinflüsse für die Persönlichkeitsentwicklung hergeleitet werden können. Für gewöhnlich wird eine Kombination sowohl ererbter als auch umweltbedingter Faktoren angenommen. Wir wollen auf diesen Punkt an späterer Stelle näher eingehen (vgl. S. 150 f.).

<sup>15</sup>Sowohl psychologisches als auch pseudopsychologisches Gedankengut hat in die Managementlehre in Form einer ganzen Reihe von Persönlichkeitstheorien Eingang gefunden. Jeder Persönlichkeitstheorie liegt ein bestimmtes Menschenbild zugrunde. Dieses formt aber nicht nur die philosophischen und psychologischen Erklärungsansätze für die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen und sein Verhalten, sondern auch die Vorstellungen davon, in welcher Weise Menschen in ihrem Arbeitsfeld geführt werden müssen.

## **Die Bedeutung der Menschenbilder bei der Bildung von Führungstheorien**

Bei den mannigfachen Versuchen, das Wesen des Menschen zu bestimmen, indem die Komplexität menschlichen Verhaltens und Erlebens in reduktiver Weise beschrieben und erklärt wird, haben bestimmte Typologien Eingang in die Managementlehre gefunden und zwar als:

- Menschenbilder, um bestimmtes Führungsverhalten zu rechtfertigen, und als
- Charaktertypologien zur Erklärung menschlichen Verhaltens.

Die Menschenbilder haben sich entsprechend der Übersicht in Abb. 4 (s. S. 16) in den beiden Lagern der optimistischen und der pessimistischen Ausrichtung entwickelt, deren Aussagen natürlich relativ einseitig ausfallen. Immerhin ist es erstaunlich zu beobachten, wie stark sich das Interesse im Verlauf der Geschichte auf ein generelles Menschenbild gerichtet hat, ohne sich im Wesentlichen zu verändern. Wir werden weiter unten auf eine bestimmte Menschenbildtheorie von *David McGregor* noch genauer eingehen.

- Der Mensch ist vernünftig; er neigt zur Kooperation und gegenseitiger Unterstützung; er ist in der Lage, sich selbst zu kontrollieren und bevorzugt grundsätzlich eine demokratische Führung (John Locke 1632–1704)
- Der Mensch ist ein soziales Wesen. (Alfred Adler 1871–1937)
- Der Mensch wird nicht primär durch biogenetische Triebe, sondern vielmehr durch von außen wirkende gesellschaftliche soziokulturelle Kräfte beeinflusst, wobei sein Streben auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse gerichtet wird, deren Entwicklung und Wachstum situationsabhängig ist (Erich Fromm 1900 –1980, Harry S. Sullivan 1892–1949, Karen Horney 1885–1952)
- Der Mensch verfügt über eine Vielzahl von Bedürfnissen, die er in einer Hierarchie ordnet; das Streben nach Befriedigung dieser Bedürfnisse motiviert ihn zum Handeln; gerade die soziale Alltagssituation kann Möglichkeiten für individuelles Wachstum, Entwicklung und Selbstverwirklichung schaffen; hierbei schließen sich Persönlichkeitsziele und Organisationsziele nicht notwendig aus, sondern sind zumeist kompatibel, mitunter auch komplementär (Chris Argyris; Abraham Maslow 1908–1970, David McGregor 1906 –1964, Likert u. a.)

### **Pessimistische Auffassungen**

- Der Mensch ist undankbar, heuchlerisch und gewinnsüchtig; er geht Gefahren möglichst aus dem Weg und wählt den Weg des geringsten Widerstandes (Niccolo Machiavelli 1469–1527)
- Der Mensch ist selbstsüchtig; durch die Verfolgung seiner egoistischen Interessen (subjektive Nutzenmaximierung) dient er sich und der Gesellschaft; dazu benötigt er ein Optimum an gesellschaftlicher Gestaltungsfreiheit (Politik des laissez-faire) (Adam Smith 1723–1790)

- Der Mensch ist ein kampfbetontes Wesen, wobei in einem „natürlichen Selektionsprozess“ nur die physisch und psychisch Stärksten sich durchsetzen und überleben werden (Charles Darwin 1809–1882, Herbert Spencer 1820–1903)
- Der Mensch ist von Natur aus primitiv, wild und böse; natürliche Triebe (Sex, Aggression etc.) müssen unterdrückt werden (Sigmund Freud 1856 –1939)
- Der Mensch ist wie ein Teil einer Maschine; er ist faul, egoistisch und träge; er muss permanent kontrolliert und extrem von außen (extrinsisch) motiviert werden; darüber hinaus gilt sein primäres Interesse materiellen Gütern (Frederic Winslow Taylor 1856 –1915)

**Abb. 4:** Menschenbilder, (Quelle: in Anlehnung an *H.-G. Lilge*, Menschenbilder als Führungsgrundlage, in: Zeitschrift für Organisation, 1981, S. 18)

Sowohl in der Wissenschaft als auch für den Umgang mit Menschen im Alltag dienen Menschenbilder der Reduktion von Umweltkomplexität, was den Sinn hat, durch vereinfachende aber wesentliche Typisierungen die zu breite Vielfalt überschaubar und damit verstehbarer zu machen. Innerhalb der Managementlehre hat die Typologie von Menschenbildern des *E. H. Schein* die weiteste Verbreitung gefunden (vgl. dazu und zum folgenden *O. Neuberger*, Führen und führen lassen, Stuttgart, 6. Aufl. 2002, S. 79 ff.). *Schein* unterscheidet nach der historischen Entwicklung den ökonomischen <sup>17</sup>Menschen, den sozialen Menschen, den nach Selbstentfaltung strebenden Menschen und den komplexen Menschen. Die Abb. 5 (Managementideologien, s. S. 17) veranschaulicht die Menschenbild-Typologien von *Schein*, *Daniel*, *Maccoby* und *Maslow* in der Zeitfolge, die sich bis in die achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts erstrecken und von dem „postmodernen Subjekt“ abgelöst werden. Hieran wird deutlich, dass die